***Ville / Commune de*** .

**ACTUALISATION OU NOUVEAU PLAN DE GESTION**

Approuvé par le Conseil communal en séance du ….

**TABLE DES MATIERES**

[I. Considérations générales 3](#_Toc94534182)

[I.1. Elaboration/Actualisation d’un plan de gestion 3](#_Toc94534183)

[I.2. Plan Oxygène 4](#_Toc94534184)

[II. Préambule 5](#_Toc94534185)

[II.1. Plan de gestion 6](#_Toc94534186)

[II.2. Soldes restants dus des crédits d’aide extraordinaire à long terme octroyés à la Ville/Commune 6](#_Toc94534187)

[II.3. Remboursement anticipé 6](#_Toc94534188)

[III. Renseignements généraux 6](#_Toc94534189)

[III.1. Données 6](#_Toc94534190)

[III.2. Organigramme 7](#_Toc94534191)

[III.3. Liste des missions obligatoires et facultatives – Services organisés 7](#_Toc94534192)

[III.4. Liste des entités consolidées 7](#_Toc94534193)

[IV. Elaboration du Plan de gestion 7](#_Toc94534194)

[IV.1. Comparaison entre les prévisions budgétaires et les droits constatés et engagements des comptes N-3 à N 8](#_Toc94534195)

[IV.2. Evolution des résultats depuis le compte N-3 8](#_Toc94534196)

[IV.3. Recettes du service ordinaire 9](#_Toc94534197)

[IV.4. Dépenses du service ordinaire 9](#_Toc94534198)

[IV.5. Service extraordinaire 14](#_Toc94534199)

[IV.6. Patrimoine de la Commune 16](#_Toc94534200)

[IV.7. Etat des fonds de réserves et provisions – validation de leur affectation 17](#_Toc94534201)

[IV.8. Situation de la trésorerie 17](#_Toc94534202)

[IV.9. Synergies et calendrier 17](#_Toc94534203)

[IV.10. Supracommunalité et calendrier 17](#_Toc94534204)

[IV.11. Tableau de bord à projections quinquennales N+1 – N+5 17](#_Toc94534205)

1. Considérations générales
   1. Elaboration/Actualisation d’un plan de gestion

Les articles L3311-1 et suivants du Code de la démocratie locale et de la décentralisation stipulent que toute Commune ou Province confrontée à un déficit structurel ayant bénéficié ou sollicitant un crédit d'aide extraordinaire à long terme au travers du Compte CRAC est tenue d'adopter via le Conseil communal/provincial un plan de gestion (incluant les plans de gestion de ses entités consolidées) qui est d’application jusqu’à l’échéance initiale du dernier crédit octroyé.

Le Décret du 23 mars 1995 portant création d’un Centre Régional d’Aide aux Communes (ci-après dénommé « le Centre »), chargé d’assurer le suivi et le contrôle des plans de gestion des Communes et d’apporter son concours au maintien de l’équilibre financier des Communes de la Région wallonne, a été voté le 23 mars 1995 par le Parlement wallon. Par voie de Décret daté du 26 juin 1997, les missions du Centre ont été élargies aux Provinces qui participent à une intercommunale de soins de santé.

La Circulaire relative à l’élaboration et à l’actualisation des plans de gestion pour l’année 2022 s’applique aux Pouvoirs locaux[[1]](#footnote-1) sollicitant un crédit d’aide extraordinaire à long terme (PAELT) au travers du Compte CRAC Long terme (LT) ou ayant bénéficié d’un ou de plusieurs de ces crédits.

L’obligation d’adoption d’un plan de gestion s’impose tant à la Commune/Province qu'à ses entités consolidées, pour tout le moins le CPAS, la Zone de Police mono ou pluri communale, la Zone de secours et les Régies ordinaires et autonomes (liste à arrêter en accord avec le Centre). En outre, les plans de gestion des entités consolidées font partie intégrante des annexes au plan de gestion de la Commune/Province : ils doivent non seulement être adoptés par les organes respectifs, mais également par le Conseil communal/provincial.

Les plans de gestion se basent sur les données issues de la dernière situation budgétaire, du dernier compte approuvé ainsi que de la dernière balance budgétaire. Dans le cadre d’une actualisation du plan de gestion, une analyse et une évaluation de la mise en œuvre des mesures doivent également être réalisées.

Des mesures structurelles et conjoncturelles, tant en recettes qu'en dépenses, doivent être définies par le Pouvoir local et ses entités consolidées : l’impact de chaque mesure doit être quantifié et accompagné d’un calendrier de mise en œuvre.

Ces impacts doivent être intégrés dans un tableau de bord à projections quinquennales attestant du respect de la trajectoire budgétaire[[2]](#footnote-2). Il en va de même pour les entités consolidées afin de garantir le maintien de l’évolution des dotations communales/provinciales maximales fixées pour contribuer au respect de ladite trajectoire et attester d’un équilibre durable.

De même, des balises sont intégrées eu égard aux emprunts à contracter ainsi qu’aux dépenses de personnel et de fonctionnement, ces derniers devant suivre une trajectoire concertée avec le Centre.

Le Pouvoir local doit en outre s’engager à maintenir les taux actuels de ses taxes additionnelles sachant que les taux maxima recommandés par la circulaire budgétaire 2022 sont de 2.600 ca pour le PRI et 8,8% pour l’IPP.

* 1. Plan Oxygène

En date du 18 novembre 2021, le Gouvernement wallon a adopté le « Plan Oxygène » qui consiste à autoriser les communes à contracter annuellement un emprunt pour équilibrer les budgets pendant 5 ans (2022-2026), le remboursement de l’annuité s’étalant sur 30 ans.

Pour les communes déjà soumises à un plan de gestion, pour les communes bénéficiant d’une intervention en capital et pour les communes confrontées à un déficit structurel, l’octroi de ces aides est conditionné à l’adoption/l’actualisation préalable du plan de gestion et de l’accompagnement du CRAC, adoption/actualisation qui devra être clôturée par une décision du Conseil communal pour le 30 juin 2022 et sera soumise au Gouvernement au plus tard le 15 septembre 2022.

Au-delà du respect de l’ensemble des dispositions reprises dans les circulaires budgétaires, **le bénéfice de ces aides est conditionné à** :

* l’adoption de mesures permettant de couvrir l’augmentation de la charge de la dette liée à l’octroi des aides et d’assurer l’équilibre budgétaire moyennant celles-ci, en ce compris un juste financement des charges de pensions et la couverture des impacts nets de la crise Covid-19 ;
* l’examen de la dotation au CPAS qui sera réalisé par le crac, notamment au regard des réserves et boni éventuels de ce dernier ;
* la limitation des mises à disposition gratuites de personnel (à l’exception des mesures rendues nécessaires par la mise en œuvre de synergies) ;
* le maintien de la fiscalité au moins à son niveau en référence à l’année 2021 (hors exonérations liées à la crise Covid-19) ;
* l’évaluation de la mise en œuvre des réformes structurelles lors de chaque clôture de compte ;
* la nécessité pour les communes de poser les meilleurs choix et de définir une stratégie en termes de gestion de la masse salariale et des ressources humaines afin de contenir l’évolution de la croissance de la cotisation de responsabilisation, sans préjudice des profils de fonction indispensables;
* la nécessité de définir une stratégie en termes de réalisation d’actifs ;
* l’intégration et la mise en œuvre des **réformes structurelles** exposées ci-après :
  + - * mutualiser des coûts, des services et des ressources au sein de l’institution ;
      * mutualiser les services supports (à savoir notamment les services de ressources humaines, de maintenance, d’achats ou informatiques) et l’harmonisation des processus entre d’une part, la Commune et le CPAS (dans le respect de l’existence et des missions légales de chacun) et d’autre part, les Communes entre elles ;
      * identifier, parmi les services rendus à la population, ceux qui seront rendus par l’acteur le plus pertinent à l’échelon local afin d’en réduire la charge dans le chef de la Commune et d’ améliorer l’efficience (à savoir notamment les services d’accueil de la petite enfance gérés par des opérateurs communaux et intercommunaux, les maisons de repos, le service social communal par rapport au service social du CPAS et les éventuels double-emploi,…) tout en s’assurant de garantir une transparence identique en terme de gestion ;
* se soumettre, pour les communes sous plan de gestion, à un screening mené conjointement par une équipe multidisciplinaire composée du CRAC et du SPW IAS afin d’identifier et d’améliorer l’efficience du service public local ;
* investir dans la transformation digitale, à savoir :
* se doter d’une infrastructure informatique à jour, fiable et interopérable (dialogue avec différentes bases de données, lutte contre le hacking, plus de cybersécurité, matériel pour le télétravail, ...) ;
* se doter de matériel informatique et de logiciels à jour, robustes, fiables et qui communiquent facilement les uns avec les autres ;
* se doter d’une politique de gouvernance des données (gestion, données ouvertes, valorisation, …) ;
* mieux identifier les besoins ;
* tendre vers l’utilisation des logiciels libres ;
* se doter d’un politique de dématérialisation des processus.

1. Préambule

Préciser le contexte socio-économique de la réalisation du plan de gestion.

* 1. Plan de gestion

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Date d’approbation du CC** | **Date d’approbation du GW et/ou Ministre** |
| Plan de gestion initial |  |  |
| Plan de gestion actualisé et/ou tableau de bord |  |  |

* 1. Soldes restants dus des crédits d’aide extraordinaire à long terme octroyés à la Ville/Commune

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Montant du crédit | Solde au …... | Echéance | Versement au compte CRAC (Intervention communale) | Subvention (Intervention régionale) |
| Crédit d’assainissement |  |  |  |  |  |
| Crédit Tonus Axe 2 |  |  |  |  |  |
| Crédit Tonus Hôpitaux |  |  |  |  |  |
| Crédit Tonus Pensions |  |  |  |  |  |
| Autres crédits (SRI, Covid, PPA, Scolytes) |  |  |  |  |  |
| Nouveau crédit d’aide extraordinaire à long terme |  |  |  |  |  |
| TOTAL |  |  |  |  |  |

* 1. Remboursement anticipé

**Oui**  **Non**

Ristournes aaaa = *……*

1. Renseignements généraux
   1. Données

Population : ………….……. habitants

Kilométrage de voirie : …………….…. km

Nombre d'écoles et d'implantations :

nombre d’élèves: ……..

nombre d’implantations :

* + enseignement fondamental ordinaire ;
    - * + enseignement secondaire ordinaire;
        + enseignement fondamental spécial;
        + enseignement secondaire spécial;
        + enseignement supérieur;
        + enseignement de promotion sociale;
        + enseignement artistique.

Directeur général :

Directeur financier (régional, local) :

Zone de Police □ monocommunale

□ pluricommunale

Zone de Secours

+ Appartenance à la Zone de Secours …………………..

Existe-t-il dans l’entité communale:

**Oui** **Non**

* Régie(s) *(à préciser)*: - communale(s) □ □
* autonome(s) □ □
* Centre sportif: - Hall omnisports □ □
* Piscine □ □
* Centre culturel □ □
* Bibliothèque communale □ □
* Crèche □ □
* Maison de repos et/ou de soins □ □
* Hôpital (communal ou intercommunal) □ □
* Centre de guidance □ □
* ILA □ □
* Centre pour réfugiés □ □
* Service de soins à domicile □ □
* Accueil Temps Libre □ □
* Autre(s) *(à préciser)* □ □
  1. Organigramme
  2. Liste des missions obligatoires et facultatives – Services organisés
  3. Liste des entités consolidées[[3]](#footnote-3)

1. Elaboration du Plan de gestion

Le plan de gestion doit attester du maintien de l’équilibre à l’exercice propre du service ordinaire et au global, en ce compris le remboursement des aides régionales ; il est assorti de mesures de gestoin dont les impacts seront intégrés dans un tableau de bord à projections quinquennales réalistes et cohérents attestant du respect de la trajectoire budgétaire.

Le plan de gestion est élaboré par les services communaux en collaboration avec le SPWIAS et le Centre régional d’Aide aux Communes.

Pour les actulisations plan de gestion : évaluer la mise en œuvre des mesures prévues en recettes et en dépenses dans le précédent plan de gestion.

Budget base zéro : mettre en évidence les corrélations entre les budgets alloués et les performances réalisées de manière à ce que chaque dépense puisse être justifiée. A partir d'une analyse coûts-services rendus, décider si les crédits alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés.



* 1. Comparaison entre les prévisions budgétaires et les droits constatés et engagements

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Budget final N-3** | **Compte N-3** | **Taux de réalisation (%)** | **Budget final N-2** | **Compte N-2** | **Taux de réalisation (%)** | **Budget final**  **N-1** | **Compte N-1** | **Taux de réalisation (%)** |
| Prestations |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Total recettes |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Personnel |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Fonctionnement |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Total dépenses |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Exercice propre |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Exercices antérieurs |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Global |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Afin de réaliser un budget qui soit au plus près de la réalité, le Centre recommande aux Villes/Communes et à leurs entités consolidées sous plan de gestion, un pourcentage de concrétisation budget-compte situé entre 95% et 105% pour chaque catégorie de recettes et situé entre 95% et 100% pour chaque catégorie de dépenses, à l’exception des dépenses de personnel où un taux de 98% est préconisé.

* 1. Evolution des résultats depuis le compte N-3

|  | **Compte n-3** | **Compte n-2** | **BI n-1** | **MB n-1** | **BF n-1** | **Compte n-1** | **BI n** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Prestations |  |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |  |
| **Sous-total** |  |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvement |  |  |  |  |  |  |  |
| **Total Recettes** |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Personnel |  |  |  |  |  |  |  |
| Fonctionnement |  |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |  |
| **Sous-total** |  |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvement |  |  |  |  |  |  |  |
| **Total Dépenses** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice propre** |  |  |  |  |  |  |  |
| Exercices antérieurs |  |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |  |
| **Résultat Global** |  |  |  |  |  |  |  |

* 1. Recettes du service ordinaire

Pour chaque groupe économique, il vous est demandé de décrire les mesures envisagées, leur calendrier de mise en œuvre ainsi qu’une estimation de la hausse des recettes attendues chaque année jusqu’en 2027 y compris.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Description de la mesure** | **Impact chiffré 2022** | **Impact chiffré 2023** | **Impact chiffré 2024** | **Impact chiffré 2025** | **Impact chiffré 2026** | **Impact chiffré 2027** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

+ un inventaire des taxes locales, redevances et principes de facturation des services rendus sera dressé + listing des taxes qui ne sont pas self supporting ;

+ une chronologie de l’enrôlement des taxes locales à fixer au début de l’exercice.

* 1. Dépenses du service ordinaire
     1. Personnel

Pour chaque groupe économique, il vous est demandé de décrire les mesures envisagées, leur calendrier de mise en œuvre ainsi qu’une estimation de l’impact financier de celles-ci attendu chaque année jusqu’en 2027 y compris.

* + - 1. Description des mesures

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Description de la mesure** | **Impact chiffré 2022** | **Impact chiffré 2023** | **Impact chiffré 2024** | **Impact chiffré 2025** | **Impact chiffré 2026** | **Impact chiffré 2027** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Préciser les paramètres socio-économiques de l’évolution des DOP.

* + - 1. Balise de personnel

La charge des dépenses de personnel doit être définie par une référence exrpimée en % établie en accord avec le Centre, d’une part, en termes de proportion des dépenses ordinaires et des recettes ordinaires, celles-ci entendues hors prélèvements et, d’autre part, eu égard aux spécificités organisationnelles et objectifs de gestion définis par l’entité.

Dans toutes les situations, l’objectif sera de stabiliser la masse salariale, en lien avec l’obligation d’équilibre budgétaire, hors impacts de l’indexation des salaires et évolutions barémiques.

Ratios adoptés en accord avec le Centre en ce qui concerne les dépenses de personnel :

|  |  |
| --- | --- |
| **DOP / DO totales** |  |
| **DOP / RO totales** |  |

Projections :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ratios PERSONNEL** | **Projection N+1** | **Projection N+2** | **Projection N+3** | **Projection N+4** | **Projection N+5** |
| DOP / DO totales | % | % | % | % | % |
| DOP / RO totales | % | % | % | % | % |

* + - 1. Evolution de l’effectif en ETP de 2017 à 2022

Fournir un état des lieux ainsi que l’évolution du nombre total d’ETP/an et par statut de 2017 à 2022 (soit en ETP payés tels que repris aux comptes ou en ETP budgétés pour les budgets/MB).

*Comparaison compte/compte*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Catégories** | **Nombre d’ETP payés au compte 2018** | **Nombre d’ETP payés au compte 2019** | **Nombre d’ETP payés au compte 2020** | **Nombre d’ETP payés au compte 2021** |
| Personnel statutaire |  |  |  |  |
| Personnel contractuel non subsidié |  |  |  |  |
| Personnel contractuel subsidié |  |  |  |  |
| **Total** |  |  |  |  |

*Comparaison budget/budget*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Catégories** | **Nombre d’ETP budgétés au BI 2021** | **Nombre d’ETP budgétés au BI 2022** |
| Personnel statutaire |  |  |
| Personnel contractuel non subsidié |  |  |
| Personnel contractuel subsidié |  |  |
| **Total** |  |  |

* + - 1. Mise à disposition IN et OUT
* nombre d’ETP détaché complété de la charge salariale y relative ainsi que les rémunérations s’y rapportant (IN) (préciser si à titre gratuit + justifications) ;
* nombre d’ETP mis à disposition du CPAS avec prise en charge du traitement en dépenses de fonctionnement (OUT) (préciser si à titre gratuit + justifications) ;
* état des lieux quant à la cession de points APE ;
* nombre d’ETP sous contrat « saisonnier » / « spécifique » (moniteurs de plaines, …).
  + - 1. Masse salariale

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Evolution masse salariale** | **B Final N-1** | **BI N** |
| Masse salariale (art. budg 111-01, 02 - 112-01,02 - 113-01, 02 – 113-21[[4]](#footnote-4)) |  |  |
| Moins dépenses liées aux mandataires (si inscrit aux art. budg. 112-01 - 113-01 -113-21) |  |  |
| **Moins forfait APE** |  |  |
| Moins remboursement des charges relatives au personnel détaché OUT (380-06) |  |  |
| Plus DOF (ou DOT) relatives au remboursement du personnel détaché IN[[5]](#footnote-5) |  |  |

* + - 1. Pourcentage d’absentéisme/statut (préciser si personnel normé ou non)
      2. Pyramide des âges/Répartition des effectifs par tranche d’âge
      3. Financement des pensions du personnel
* Préciser le montant des cotisations solidarité et de responsabilisation + projections + commentaires ;
* Préciser le mode de financement (fonds de pensions + fonds ouvert/fonds fermé + projections + commentaires) ;
* Préciser s’il y a un Pilier2 pour les contractuels + commentaires ;
* Reprendre les données N-4 + projections de la cotisation de responsabilisation ;
* Préciser le taux de statutarisation.
  + - 1. Financement des pensions des mandataires
      2. Mouvements du personnel

Les mouvements de personnel devront être définis à l'aide du tableau "plan de mouvement du personnel" annexé au budget. L'impact de ce plan d’embauche devra être estimé en année en cours et en année pleine.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Nombre ETP** | **Date** | **Impact en année n** | **Impact en année pleine** |
| Départs |  |  |  |  |
| Remplacements |  |  |  |  |
| Engagements |  |  |  |  |
| Nominations |  |  |  |  |
| Promotions |  |  |  |  |
| **TOTAL** |  |  | **0,00 €[[6]](#footnote-6)** | **0,00 €** |

+ indiquer la planification des départs, des engagements, des promotions, des évolutions de carrière et de la politique de remplacement et de nomination.

+ postulats pour les 5 prochaines années.

* + 1. Fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement devront être stabilisées grâce, entre-autres, aux investissements liés à l’informatisation et à la digitalisation et celles relatives aux fournitures énergétiques contenues en lien avec les investissements économiseurs d’énergie.

* + - 1. Description des mesures

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Description de la mesure** | **Impact chiffré 2022** | **Impact chiffré 2023** | **Impact chiffré 2024** | **Impact chiffré 2025** | **Impact chiffré 2026** | **Impact chiffré 2027** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Préciser les paramètres socio-économiques de l’évolution des DOP.

Indiquer les mesures comportementales et organisationnelles.

Les dépenses de fonctionnement liées à des projets subsidiés devront être clairement identifiées et seront strictement limitées aux recettes y liées sauf réglementation spécifique imposant la prise en charge des frais sur fonds propres.

* + - 1. Programme d’économies d’énergie

Une attention particulière sera donnée quant à la rationalisation et la maîtrise des dépenses en matière d’énergie au travers d’un programme d’investissements pluriannuel visant la performance énergétique, en lien avec l’obligation d’équilibre budgétaire.

* + - 1. Programme d’informatisation et de digitalisation
      2. Balise de fonctionnement

La charge des dépenses de fonctionnement doit être définie par une référence exprimée en % établie en accord avec le Centre d’une part, en termes de proportion dans les dépenses ordinaires et dans les recettes ordinaires, celles-ci entendues hors prélèvements et, d’autre part, eu égard aux spécificités organisationnelles et objectifs de gestion définis par l’entité.

L’objectif sera de stabiliser la proportion des dépenses de fonctionnement en lien avec l’obligation d’équilibre budgétaire.

Ratios adoptés en accord avec le Centre en ce qui concerne les dépenses de fonctionnement :

|  |  |
| --- | --- |
| **DOF / DO totales** |  |
| **DOF / RO totales** |  |

Projections des ratios :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ratios FONCTIONNEMENT** | **Projection N+1** | **Projection N+2** | **Projection N+3** | **Projection N+4** | **Projection N+5** |
| DOF / DO totales | % | % | % | % | % |
| DOF / RO totales | % | % | % | % | % |

* + - 1. Coût-vérité du service immondices (taux de couverture)

Le coût-vérité déchets des Communes sous plan de gestion doit au moins être équilibré, soit respecter la règle du minimum de 100% de taux de couverture tant au niveau du budget que du compte. Celles qui n’atteindraient pas ce taux de couverture au vu des résultats du dernier Compte, devront prendre des dispositions afin de le respecter en n+1.

* + 1. Transferts

Une liste des entités consolidées où figurent à tout le moins le CPAS, les Régies ordinaires et autonomes, les asbl, les Zones de Police et Zones de secours et autres entités bénéficiant d’interventions à charge du budget communal/provincial sous forme de subsides ou en nature, doit être dressée dans le cadre du plan de gestion

En outre, le CPAS, en tant qu’entité soumise à la tutelle communale est tenu d’élaborer son propre plan de gestion, dans le respect des principes s’imposant à la Commune, mutatis, mutandis.

Les dotations communales/interventions financières aux entités consolidées[[7]](#footnote-7) inscrites dans le plan de gestion seront considérées comme des montants maxima fixés pour une durée de 5 ans. Toute modification à la hausse devra se faire en parfaite concertation avec la Commune et avec l’accord préalable du Centre sans compromettre la trajectoire budgétaire de la Commune.

Il doit y avoir concordance avec les montants figurant au niveau des tableaux de bord des entités consolidées.

Pour de plus amples renseignements sur les interventions financières aux entités consolidées, nous vous invitons à lire la Circulaire adressée aux entités sous suivi du Centre.

Pour une Commune en déficit à l’exercice propre, une attention particulière sera donnée aux dépenses de subventions. Les Communes qui pourraient être concernées par une trop forte augmentation de ces dépenses pourraient se voir recommander de prendre des mesures drastiques en vue de répondre en partie au retour à l'équilibre.

* + - 1. Description des mesures

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Description de la mesure** | **Impact chiffré 2022** | **Impact chiffré 2023** | **Impact chiffré 2024** | **Impact chiffré 2025** | **Impact chiffré 2026** | **Impact chiffré 2027** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

* + - 1. Evolution des dotations communales allouées aux entités consolidées :
* de N-3 à N
* de N à N+5
  + 1. Dette

Il conviendra d’indiquer les mesures de réechelonnement des emprunts et de gestion active de la dette.

* + - 1. Evolution de la charge de dette

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Charge de la dette** | **N-4** | **N-3** | **N-2** | **N-1** | **BI/MB N** |
| Total des dépenses ordinaires hors prélèvements |  |  |  |  |  |
| Le total des dépenses de dette |  |  |  |  |  |
| **Evolution en €** |  |  |  |  |  |
| **Evolution en %** |  |  |  |  |  |
| Le total des dépenses de dette en % des dépenses totales |  |  |  |  |  |

* + - 1. Etat des ouvertures de crédit non consolidées/à consolider dans l’année
      2. Liste des participations et garanties
  1. Service extraordinaire
     1. Calcul balise d’emprunts

Comment déterminer la balise d’emprunts pour les Communes sous plan de gestion ?

Calcul des ratios d’endettement afin de déterminer si le montant de la balise d’emprunts sera limité à 100,00 € ou 160,00 €/habitant/an.

Pour les ratios d’endettement, il convient de tenir compte de deux éléments:

* l’encours de la dette communale en part propre[[8]](#footnote-8) rapportée aux recettes ordinaires nettes (= indicateur volumétrique);
* les charges financières nettes rapportées aux recettes ordinaires nettes   
  (= indicateur de charges).

Si ratios d’endettement > conjointement à 125 % (volume de dette) et 17,5 % (charges financières), le montant de la balise d’emprunts sera ramené à un volume annuel de 100 € par habitant.

|  |  |
| --- | --- |
| **Calcul des ratios d'investissements** | (attention aux emprunts hors balise!) |
| **1. Ratio du volume de la dette** |  |
| Recettes ordinaires totales |  |
| Emprunts part État |  |
| Emprunts part tiers |  |
| Emprunts CRAC |  |
| **Recettes ordinaires nettes** | **-** |
| Encours des emprunts en part propre au 31/12 |  |
| Recettes ordinaires nettes | - |
| **Ratio** |  | **MAXIMUM 125%** |
|  |  |
| **2. Ratio des charges financières** |  |
| Dépenses ordinaires de dette |  |
| Emprunts part État |  |
| Emprunts part tiers |  |
| Emprunts CRAC |  |
| Interventions CRAC après le 31/12/2007 |  |
| **Charges financières nettes** | **-** |
| Charges financières nettes | - |
| Recettes ordinaires nettes | - |
| **Ratio** |  | **MAXIMUM 17,5%** |

|  |
| --- |
| **Si un des deux ratios est inférieur au % maximum :** |
|  |
| Balise d’emprunts pluriannuelle autorisée de maximum 960 €/habitant sur la mandature de 2019-2024 (sachant que les montants des investissements prévus par emprunts dans les budgets des entités consolidées doivent être repris dans ce volume d'investissement). |
| **Si les deux ratios sont supérieurs au % maximum autorisé :** |
|  |
| Balise d’emprunts pluriannuelle autorisée de maximum 600 €/habitant sur la mandature de 2019-2024 (sachant que les montants des investissements prévus par emprunts dans les budgets des entités consolidées doivent être repris dans ce volume d'investissement). |
|  |

Pour le calcul de la balise d’emprunts, reprendre le tableau suivant:

| **Balise 2019-2024** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Commune de XX** | | | | | | |
| **Montants investissements par emprunts : respect balise d'emprunts** | **C 2019** | **C 2020** | **C 2021** | **C 2022** | **C 2023** | **BI 2024** |
| Commune/Ville/Province | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hors balise (productifs et mises aux normes) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total Commune** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| CPAS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hors balise (productifs et mises aux normes) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total CPAS** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| RCA - RCO | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hors balise (productifs et mises aux normes) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| autre institution | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hors balise (productifs et mises aux normes) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| **Total investissements par emprunts en €** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| **Nombre d'habitants** | **x** | **x** | **x** | **x** | **x** | **x** |
| **Total investissements par emprunts en €/hab** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Balise d'emprunts** | **\*\*\*\*\*\*** |  |  |  |  |  |
| **Balise d'emprunts en €/hab** | **160,00** | **160,00** | **160,00** | **160,00** | **160,00** | **160,00** |
| **Solde de la balise** |  |  |  |  |  |  |
| **Utilisation** | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
|  |  |  |  |  |  |

* Les investissements prévus par emprunt dans les comptes/budgets des entités consolidées (CPAS, Régies,…) doivent aussi être repris dans ladite balise d'emprunts qui doit reprendre tous les investissements financés par emprunts des exercices concernés (exercice propre + exercices antérieurs)
* Emprunts « hors balise » (cf. circulaire budgétaire 2022).
* Investissements dans l’informatique et la transformation digitale.
  + 1. Investissements sur fonds propres issus de ventes patrimoniales et règle d’utilisation des fonds propres

Les fonds propres[[9]](#footnote-9) doivent prioritairement être affectés au remboursement anticipé des emprunts obtenus au travers du Compte CRAC LT. Des investissements sur fonds propres peuvent néanmoins être réalisés moyennant le respect des montants dérogatoires ou demandes de dérogations (cf. circulaire budgétaire 2022).

* + 1. Boni extraordinaire

*Composition.*

* + 1. Profil de la dette

Etat des emprunts à consolider.

* 1. Patrimoine de la Commune
     + 1. Inventaire du patrimoine immobilisé du pouvoir local

Une étude sur les possibilités de rationalisation et d’optimalisation de l’utilisation des bâtiments ainsi que sur l’amélioration de leur performance énergétique devrait être réalisée.

*Dresser l’inventaire des biens immobiliers appartenant au CPAS susceptibles de dégager des recettes ordinaires et/ou extraordinaires.*

*Distinguer si affectation publique ou privée et utilisation du bâtiment*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bâtiment/ Terrain** | **Affectation publique** | **Affectation privée** | **Utilisation** | **Recette** |
|  |  |  |  |  |

⇒ gestion globalisée du patrimoine;

⇒ montant des recettes induites par le patrimoine et critères d'évolution;

⇒ étude sur la rationalisation et l'optimalisation de l'utilisation des bâtiments et/ou de l'amélioration de leur performance;

⇒ politique d'indexation des loyers (bâtiment – affectation et recettes);

⇒ politique de vente (calendrier).

* + - 1. Inventaire du Charroi (composition-utilisation-contrôle)
  1. Etat des fonds de réserves et provisions – validation de leur affectation

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Solde au 31/12/n-3** | **Solde au 31/12/n-2** | **Solde au 31/12/n-1** | **Alimentation** | **Utilisation** | **Solde au 31/12/n** |
| Provisions |  |  |  |  |  |  |
| Fonds de réserve ordinaire |  |  |  |  |  |  |
| Fonds de réserve extraordinaire |  |  |  |  |  |  |

* 1. Situation de la trésorerie

La gestion de trésorerie doit être planifiée et optimalisée.

Informations à fournir quant à l’évolution mensuelle de celle-ci sur 2 ans (préciser si recours à des avances, CT, convention de trésorerie, calendrier de versement des différentes dotations, droits constatés encore à recouvrer)

* 1. Synergies et calendrier

L’optimalisation des ressources et expertises de chacun au travers d’une collaboration accrue pour chaque service rendu aux citoyens doit également constituer un objectif prioritaire, notamment afin d’éviter les doublons au niveau communal et para-local et de s’assurer d’une gestion maîtrisée et rationalisée des ressources locales.

* mutualisation des coûts, services et ressources au sein de l’entité ;
* mutualisation des services supports et harmonisation des processus entre la Commune et le CPAS et entre les communes entre elles ;
* identification parmi les services à la population ceux qui seront rendus par l’acteur le plus pertinent à l’échelon local afin d’en réduire la charge dans le chef de la commune et d’en améliorer l’efficience ;
* réalisation d’un screening mené par une équipe pluridisciplinaire CRAC/SPW IAS afin d’identifier et d’améliorer l’efficience du service public local.
  1. Supracommunalité et calendrier
  2. Tableau de bord à projections quinquennales N+1 – N+5

Dans le cadre du respect de la trajectoire budgétaire d’équilibre, il est nécessaire d’effectuer des projections budgétaires à moyen terme. Conformément aux prescrits légaux en matière de plan de gestion, l’équilibre à l’exercice propre de l’exercice N et aux exercices cumulés est requis.

Un tableau de bord à projections quinquennales, conforme au canevas du Centre et généré par eComptes (TBP), attestant de l’équilibre budgétaire structurel doit accompagner tout plan de gestion. Celui-ci intégrera l’impact escompté des mesures décidées dans le plan de gestion. La projection se basera sur la dernière prévision budgétaire approuvée.

Les recettes et les dépenses ordinaires pourront varier selon des paramètres socio-économiques comme le taux d’inflation, l’indice santé mais également en tenant compte des spécificités du Pouvoir local.

Remarques éventuelles sur le choix des paramètres en fonction évolution antérieure, respect du plan de gestion, évènement ponctuel etc. :

* …;
* … .

Pour les dépenses de dette, devra être intégrée la charge des nouveaux emprunts en tenant compte de la durée de ceux-ci, mais aussi du calendrier de réalisation des investissements prévus.

Il est toujours possible d’ajuster certains paramètres de projection en fonction des mesures de gestion prises en dépenses et/ou recettes, ou encore en fonction du contexte socio-économique particulier de l’entité mais toujours en accord avec le Centre.

* Le tableau de bord doit être annexé au plan de gestion de la Ville/Commune.

Tableau de bord

|  | **Résultats après mesures** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Bi / MB N** | **N+1** | **N+2** | **N+3** | **N+4** | **N+5** |
| Prestations |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |
| **Sous total recettes** |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |
| **Total recettes** |  |  |  |  |  |  |
| Personnel |  |  |  |  |  |  |
| Fonctionnement |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |
| **Sous total dépenses** |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |
| **Total dépenses** |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice propre** |  |  |  |  |  |  |
| Boni reporté |  |  |  |  |  |  |
| Recettes ex. ant. |  |  |  |  |  |  |
| Mali reporté |  |  |  |  |  |  |
| Dépenses ex. ant. |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements + |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements - |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice global** |  |  |  |  |  |  |

Récapitulatif des mesures de gestion et réformes structurelles + Calendrier

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Bi / MB N** | **N+1** | **N+2** | **N+3** | **N+4** | **N+5** |
| **Exercice propre avant mesures** |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°1 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°2 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°3 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°4 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°5 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°6 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°7 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°8 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°9 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°10 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°…. |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice propre après mesures** |  |  |  |  |  |  |
| Résultat ex. antérieurs |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice global avant mesures** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Fonds de réserve au 31/12** |  |  |  |  |  |  |
| **Provisions au 31/12** |  |  |  |  |  |  |

* Le présent canevas est un document destiné à aider la Commune à réaliser son plan de gestion/actualisation de son plan de gestion et à fournir ainsi tous les éléments utiles au Centre pour qu’il puisse émettre son avis au Ministre des Pouvoirs locaux.
* Ce canevas peut être adapté en fonction des spécificités du pouvoir local et n’est donc pas du tout un document figé.

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

1. Communes, Provinces et entités consolidées. [↑](#footnote-ref-1)
2. Telle que fixée notamment soit dans la circulaire budgétaire et/ou selon la décision du Gouvernement wallon et/ou la décision du Ministre fonctionnel. [↑](#footnote-ref-2)
3. Les entités consolidées doivent adopter un plan de gestion complété d'un tableau de bord quinquennal attestant de leur viabilité financière eu égard aux moyens (directs et indirects) mis à leur disposition par la Commune lesquels doivent être annexés au plan de gestion de la Commune. La liste des entités consolidées doit être définie par les Autorités communales en parfaite collaboration avec le Centre et conformément aux prescrits légaux des circulaires relatives au plan de gestion. [↑](#footnote-ref-3)
4. Cotisation pension. [↑](#footnote-ref-4)
5. IN= ETP détaché au sein de l’institution>< OUT= Personne repris dans le Payroll de l’Institution mais mis à disposition d’une autre institution. [↑](#footnote-ref-5)
6. = impact du plan d’embauche en année en cours + impacts index traitements N-1 et N + évolution barémique + évolution pensions. [↑](#footnote-ref-6)
7. La liste des entités consolidées à inclure dans le périmètre des plans de gestion est fixée de commun accord entre le Centre et le Pouvoir local concerné et comprend à tout le moins le CPAS, la Zone de Police mono ou pluri communale, la Zone de Secours et les Régies ordinaires et autonomes en regard de l’implication financière directe ou indirecte du budget communal/provincial dans leur financement. Seront en outre considérés comme entités consolidées les autres organismes para-communaux/locaux qui bénéficient de subventions directes ou indirectes dont le montant total est supérieur à 25.000 €. Les plans de gestion de ces entités consolidées font partie intégrante des annexes au plan de gestion de la Commune/Province. Ils doivent non seulement être adoptés par les organes respectifs des entités concernées, mais également par le Conseil communal/provincial. Les mesures appliquées par les Communes/Provinces dans leur plan de gestion doivent l’être, mutatis mutandis, par leurs entités consolidées. [↑](#footnote-ref-7)
8. Les crédits d’aide extraordinaire contractés via le CRAC entre le 1er janvier 2008 et le 31 décembre 2014 sont pondérés en fonction du taux d’intervention de la Commune dans les charges financières (idem pour les co-financements européens). [↑](#footnote-ref-8)
9. Tout prélèvement de l’ordinaire vers l’extraordinaire, toute utilisation et/ou création de fonds de réserves, toute utilisation des bonis cumulés, tout produit émanant de ventes de biens immobiliers et toutes recettes exceptionnelles. [↑](#footnote-ref-9)